

# İŞ YAŞAMINDA AKTİVİZM: YÖNETİCİLERİN AKTİVİZME YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

## ACTIVISM IN BUSINESS LIFE: EVALUATING THE OPINIONS OF EXECUTIVES ABOUT ACTIVISM

Erkan TAŞKIRAN<sup>ID</sup>  
Gülşah GENÇER ÇELİK<sup>\*\*ID</sup>

### Öz

Aktivizm olgusu nispeten yeni bir kavram olmamakla birlikte, özellikle iletişim araçlarının sayıca hızla arttığı günümüz sosyal ve iş yaşamında öne çıkan konulardan biri haline gelmiştir. Dikkat çekici ve farklı bir konu olarak görülmesine rağmen, aktivizm konusu üzerine yapılan yazın taraması sonucunda beklenen ilgiyi görmediği söylenebilir. Dolayısıyla aktivizm ile ilgili yapılan bilimsel çalışma sayısı görece çok yetersizdir. Bu kapsamda yapılan araştırma yöneticilerin aktivizm konusu ile ilgili görüşlerinin değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Çalışma alanı, İstanbul, Bursa ve Trabzon gibi ülkemizin farklı büyük şehirlerinde faaliyet gösteren ve turizm sektöründe öncü olan, bilinirliği yüksek kurumsal otel işletmelerinde görev yapan 7 orta kademe yönetici olarak belirlenmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomonoloji) deseni kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak ise araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu tercih edilmiştir. Araştırma sonucunda turizm sektöründe görev yapan yöneticilerin aktivizm olgusunu değişim ve dönüşümün öncüsü bir liderin temel özelliklerinden biri olarak değerlendirdiği görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin aktivizm ile ilgili konularda seçici ve rasyonel davranma gerekliliği vurgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Aktivizm, yönetici, turizm sektörü

**JEL Sınıflaması:** M12, M19

### Abstract

Although the phenomenon of activism is not a relatively new concept, it has become one of the prominent issues especially in today's social and business life, where the number of communication tools increase rapidly. However, as a attracting and different topic, it can be said that activism did not take the expected

\* **Sorumlu Yazar:** Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O., Turizm İşletmeciliği Bölümü, erkantaskiran@duzce.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9696-9358.

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Beykent Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi Bölümü, gulsahg@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8610-3673.

**Bu makaleyi alıntılar için:** Taşkıran, E. & Çelik, G. G. (2021). İş yaşamında aktivizm: Yöneticilerin aktivizme yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi. *Journal of Research in Business*, 6(1), 250-273.

**Etik Kurul:** Beykent Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu, 22.12.2020.

**Başvuru:** 25.04.2021

**Kabul:** 10.05.2021

**Son Düzeltme:** 04.05.2021

**Online Yayın:** 15.06.2021

attention when related literature was examined in detail. Therefore, the number of scientific studies about activism is relatively unsatisfactory. Within this context this study aims to evaluate the opinions of executives about activism. Seven middle managers who work for institutional and pioneer hotel establishments operating in big cities of our country such as Istanbul, Bursa and Trabzon in tourism sector, has been chosen as the studied area. The phenomenological research pattern, one of the qualitative research methods, has been used in the study. Semi-structured interview form developed by researchers, has been preferred as a data gathering tool. Results revealed that activism phenomenon has evaluated as one of the main characteristics of a leader who is the pioneer of change and transformation for the executives working in tourism sector. Additionally it has been highlighted that executives have to be selective and rational for the topics related activism.

**Keywords:** Activism, executive, tourism industry

**JEL Classification:** M12, M19

### Extended Summary

In a modern world, since the ease of access to information becomes easier with the differentiation and diversification of communication tools, people feel free to show their reactions about a social issue or situation without hesitation. As a result of this absorption of the obtained information, activism can be considered as a way of expression of an opinion to attract attention of people for a special issue or situation such as women rights, environmental or air pollution, sexual choices, fundamental rights and freedoms.

While modern life triggers people to act and be an activist, as the subject returns to business life, it should not be thought that people in managerial positions can remain independent from the mentioned social evolution. Within this context, it becomes a question what executives think about this phenomenon called activism. Therefore, the main objective of this study is to examine the opinions of executives about activism.

To carry out the objective of this study, the phenomenological research pattern which is one of the qualitative research methods was chosen. Semi-structured interviews were conducted with seven middle managers via interview forms developed by researchers. The interview form consists of questions about necessity to act as an activist, the reasons to be or not to be an activist, causing anxiety of being activist, the effects of activism over organization, customers, subordinates and being a charismatic leader. All the interviews were performed through Microsoft Teams program within the scope of Covid-19 pandemic conditions and sanctions. Approximately, 30-35 minutes were spent for online interviews with each participant executives. After the interviews conducted with the permission of the participants were recorded, they were written down and reported.

Results revealed that activism phenomenon from the view of executives participated in the study, has been evaluated as one of the main characteristic features of a leader who is the pioneer of change and transformation. In addition, it has been highlighted by executives to be selective and rational for the issues or situations related activism. The reasons not to be an activist can mainly be stated as politics of organization and fear of losing current job while the reasons to be an activist are the requirement

of leader qualification and sense of responsibility. It has also been emphasized that activism has a significant impact on executives' perception of being charismatic.

## 1. Giriş

Dünya hızla değişiyor. Özellikle kullanılan iletişim kanallarının farklılaşması ve çeşitlenmesi ile birlikte enformasyona erişimin kolaylaşması yanında her türlü olay ve durumun insanların gözü önünde cereyan etmesi, insanların tepkisel davranışlarını artırmaktadır. Elde edilen enformasyonun özümsemesi sonucu lehte ya da aleyhte destek verme güdüsü, insanları bazı tutum ve davranışlara yönlendirmektedir. Bu bağlamda aktivizm, belirli bir bilinç düzeyine ulaşmış insanların doğru ya da yanlış bulduğu uygulama ya da kararlar karşısında tepkilerini ortaya koyan bir sonuç olarak değerlendirilebilir. İlgili karar ya da uygulamanın tarafı ya da mağduru olanlarına yönelik aktivist bir duruş sergilemek modern yaşamın beklenen bir sonucu olarak görülebilir (Arklan & Kartal, 2019).

Modern yaşam aktivist eylem ve duruşu tetiklerken, konu iş yaşamına döndüğünde, özellikle yönetici pozisyonundaki kişilerin söz konusu toplumsal evrilmeden bağımsız kalabileceği düşünülmemelidir. İş yaşamındaki yöneticiler, gelişen teknoloji ve iletişim kanallarının çeşitliliği sayesinde, çevre kirliliği, temiz hava, iklim değişikliği, temel hak ve özgürlükler, cinsel yönelim, kadın ve erkek eşitliği gibi toplumsal birçok konuda tepki ve görüşlerini dile getirme ihtiyacını hissedebilir. Giderek daha fazla düzeyde yöneticiler sosyal, toplumsal, çevresel, ekonomik ve sosyo-politik konularda görüşlerini, tutumlarını ve ilgili konuya yönelik değerlerini toplum nezdinde belirtme istekliliği göstermektedir. Özellikle ABD'deki büyük ölçekli örgütler toplumsal, sosyal ve yardımseverlik bağlamında birçok alanda uzun zamandır aktivist bir tutum sergilemektedir (Ignatius, 2018). Facebook ve Microsoft'un göç, Nike'in ırkçılık ve Starbucks'ın ve Apple'in cinsiyet tercihleri ile Pfizer'in iklim ve karbon salınımı konularında yönetsel düzeyde tutum ve taraflarını belirtmeleri örnek olarak gösterilebilir (Melloni vd., 2019). Tüm bu aktivist tutum sergilenen durumlar, söz konusu küresel örgütlerin temel iş alanları içinde olmayıp, toplumun geleceğine yön verecek belirli kararların alınmasına yöneliktir. Bu durumun yöneticilerin pozisyonları gereği, kendileri dışında görev yaptıkları örgütler ve birlikte çalıştıkları astları açısından nasıl karşılandığı, yöneticilerin aktivizme bakış açıları ve konunun olası sonuçları üzerine araştırma yapma ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Aktivizm ve iş dünyası bir arada değerlendirildiğinde, yapılan çalışma ve incelemelerin daha çok üst düzey yönetici olarak CEO (Chief Executive Officer – İcra Kurulu Başkanı) düzeyinde ele alındığı görülmektedir (Chatterji & Toffel, 2019; 2018; Gelles, 2018; Hambrick & Womak, 2021; Rudy & Johnson, 2019; Voegtlin vd., 2019; 2016). Bu bağlamda CEO aktivizmi konu olarak ön plana çıkmakla birlikte, departman yöneticileri düzeyinde araştırma eksikliği göze çarpmaktadır. Özellikle emek yoğun bir sektör olarak turizmde görev yapan farklı kademedeki yöneticilerin aktivizm ile ilgili görüşlerinin, kendileri yanında çalıştıkları örgütler, astları ve müşterileri nezdindeki karşılığı araştırma konusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, yöneticilerin aktivizm ile ilgili görüşlerini incelemektir. Bu temel amaç doğrultusunda cevabı aranan araştırma soruları aşağıda sunulmuştur:

- Yöneticilerin aktivizm söylemde bulunma durumları ile ilgili görüşleri nelerdir?
- Yöneticilerin aktivist bir söylemde bulunma gerekliliği ile ilgili görüşleri nelerdir?
- Yöneticilerin aktivist bir görüş belirtmesinin veya belirtmemesinin ardındaki nedenler nelerdir?
- Yöneticiler aktivist bir söylemde bulunduğu konu ya da durum ile ilgili gelecekte ters düşme durumu olursa süreci nasıl yönetmelidir?
- Yöneticilerin aktivist olmanın kaygı yaratıp yaratmayacağı ile ilgili görüşleri nelerdir?
- Yöneticiler her konuda mı aktivist olmalı, yoksa rasyonel davranarak seçici mi olmalıdır?
- Yöneticilerin aktivist duruşları çalışanları üzerinde nasıl bir etki yaratabilir?
- Yöneticiler ülkemizdeki aktivistliği nasıl değerlendirmektedir?
- Yöneticilerin aktivist duruşları görev yaptıkları örgüt ve müşteriler üzerinde nasıl bir etki yaratabilir?
- Yöneticilerin bakış açısıyla, aktivizm ve karizmatik olarak algılanmak arasında bir bağ var mıdır?

Çalışma üç temel bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde aktivizm konusu ile ilgili kavramsal çerçeve sunularak, önceki çalışmalar çerçevesinde konunun teorik arka planı ele alınmıştır. İkinci bölümde çalışmanın yöntemi, çalışma örnekleme, veri toplama yöntemi ve veri analiz başlıkları altında belirtilmiştir. Son olarak üçüncü bölümde ise elde edilen bulgular yorumlanarak sonuç kısmında konu bağlamında tartışma yapılmıştır.

## 2. Literatür Taraması

Bu başlık altında çalışma konusunu oluşturan aktivizm kavramı genel olarak ele alınarak, yöneticilik ve aktivizm arasındaki etkileşim ele alınmıştır.

### 2.1. Aktivizm Kavramı

Aktivizm kavramı Genel Türkçe Sözlüğüne göre Fransızca “activisme” kelimesinden gelmekte olup, etkililik anlamına gelmektedir (<https://sozluk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 22.02.2021). Gürel & Nazlı'ya (2019) göre en yalın haliyle aktivizm toplumsal değişime yönelik gerçekleştirilen bir mücadele olarak tanımlanabilir. Kavram olarak aktivizm, “toplumsal dönüşüme destek olmak ya da karşı çıkmak maksadıyla gösterilen çabaların tamamı” olarak ifade edilebilir (Turhan, 2017: 27). Bu yönüyle, toplum nezdinde önemsenen veya dikkat çeken konuların içeriğine göre olumlanması ya da karşı çıkılması söz konusudur. Konu üzerinde detaylı çalışmaları olan Tani (2019: 7) aktivizimi “birden çok insanın fiziksel veya dijital ortamlarda kasıtlı ve belli bir motivasyonla bir araya gelerek, toplumda sorun olarak gördükleri konu veya konuların ileriye dönük, adaletli ve çoğunluğun çıkarları doğrultusunda

*değişmesini sağlamaya yönelik yapılan tüm savunuculuk uğraşları*” olarak tanımlamaktadır. Aktivist kavramı ise, aktivizme yönelik bir eylem (söylem, tutum veya davranış) gerçekleştiren kişi olarak ifade edilebilir. Aktivistleri diğer bireyler ve gruplardan ayıran en nemli özellik, sınırları zorlama, kolektif hareket etme, harekete geçme ve dayanışmanın parçası olmak olarak sıralamak mümkündür (Tani, 2019).

Felsefi açıdan değerlendirildiğinde çok eski zamanlara ait bir geçmişi olmakla birlikte, günümüz toplumsal yaşamına yönelik bir nitelik kazanarak kitleselleşmesi 19.yüzyıl itibariyle gerçekleşmiştir (Gürel & Nazlı, 2019). Belirli konular üzerinden toplumun geneli üzerinde bilinç uyandırma, farkındalık yaratma ve harekete geçirme çabasını içeren aktivizm, ortaya konulan eylemlilik düzeyi olarak iki bağlamda ele alınmaktadır. En alt düzeyde toplumsal sorunların gündeme taşınması iken, en üst düzeyde ise kanun koyucu ve yürütücülerin üzerinde baskı oluşturarak belirli bir yönde istenilen değişikliklerin sağlanabilmesidir (Narmanlıoğlu, 2016). Ekonomik, politika, din, ırk, toplumsal cinsiyet ve çevre gibi yaşamın her alanına girebilen çok farklı konularda aktivist tutum ve davranışlar gösterilebilmektedir.

## 2.2. Yöneticilik ve Aktivizm

İş yaşamında, özellikle üst düzey yönetici pozisyonundaki CEO düzeyinde, yöneticilerin aktivist davranışta bulunup cinsiyet, ırk, çevre konuları ve siyasi tartışmalara dahil olmaları gözlemlenen bir hadise değildir (Chatterji & Toffel, 2018). Aktivizm günümüz iş hayatına girerek, özellikle üst düzey yöneticilerin, doğrudan işleri ile ilgili olmayan konular ile ilgili kamusal bir duruş sergilemelerini ifade etmektedir (Melloni vd., 2019). Pazar odaklı olmayan stratejilerden ve geleneksel manada kurumsal sosyal sorumluluktan farklı olarak üst düzey yöneticiler açısından aktivizm, cinsiyet eşitsizliği, iklim değişikliği, ırkçı davranışlar veya kaynakların azalması gibi sosyal ve çevre ile ilgili birçok farklı konuya odaklanmayı gerektirmektedir (Chatterji & Toffel, 2019). Örneğin Bank of America'nın CEO'su Brian Moynihan, Wall Street Journal'a yaptığı açıklamada “*CEO'lar olarak işlerimiz artık doğru olduğunu düşündüğümüz şey yönünde harekete geçmeyi gerektiriyor*” görüşünü belirtmesine ek olarak “*Bu, tam olarak siyasi aktivizm değil ama iş dünyasının ötesinde meselelere yönelik eyleme geçmek*” (Chatterji & Toffel, 2018) olarak yöneticilik ve aktivizm ilişkisine vurgu yapmaktadır. İş dünyası içindeki örgütlerin ve yöneticilerinin, bilginin baş döndürücü bir hızla ve bir bakıma da kontrolsüz olarak yayıldığı bir ortamda, deve kuşu misali başlarını kuma gömerek gelişmeleri izlemeleri ve tepkisiz kalarak konum almaları kolay gözükmemektedir.

Bir örgütün CEO'su herhangi bir konuda aktivist bir duruş göstermeden önce şu dört hususu göz önüne almalıdır (<https://www.catalyst.org/research/ceo-activism-trend-brief/>, Erişim Tarihi: 26.02.2021):

- **Güvenilir olma:** Örgütün değerleri ile CEO'nun değerleri arasında bağ olmalı
- **Doğruluk:** CEO olmadığı biri gibi görünmemeli

- **Tepki alma:** Gönderilmek istenen mesaja karşılık muhtemel karşıt görüş
- **Sessiz kalma riski:** Görüş belirtmemeyi seçmenin olası sonuçları

Aktivist olarak görülen üst düzey yönetici konumundaki CEO'lar farklı bağlamda motive olmalarına rağmen temel olarak iki ortak taktik çerçevesinde aktivist söylemde bulunmaktadır. İlk olarak *farkındalığı artırmak* amacıyla, belirli meselelerde hangi tarafta olduklarını göstererek paydaşlarıyla iletişim kurmak üzere genellikle medya üzerinden (twitter vb. platformlar) basın açıklaması yaparak destek sağlar ve değişime destek olurlar. Örneğin Goldman Sachs'ın CEO'su L. Blankfein ve Biogen'in eski CEO'su G. Scangos cinsel eğilimler ile ilgili destekleyici görüş belirtirken, Chick-fil-A CEO'su D. Cathy, karşıt görüş belirterek görüşlerini ortaya koymuşlardır. İkinci olarak ise *ekonomik güçten faydalanmak* amacıyla, iş faaliyetlerini yeniden konumlandırmak üzere desteklenen ya da karşıt durulan herhangi bir yasa ya da yaptırımın hayata geçeceği lokasyona yönelik ekonomik baskılar yapmaktır (Chatterji & Toffel, 2018). Bu bağlamda, CEO'ların aktivist olmalarının en temel amacı, paydaşlara değerlerin aktarılması olduğu söylenebilir. Dolayısıyla aktivistler çoğunlukla yasa koyucuları ve diğer güç sahiplerini değişim için etkilemeye çalıştıkları için başarılı, inandırıcı ve etkili bir aktivizm uygulamak durumundadırlar (Tani & Taşkıran, 2018). Üst düzey yönetici olarak CEO düzeyinde aktivist olmanın temel nedenlerini araştıran diğer bir araştırma sonuçları, medyada dikkat çekmek, itibar artırmak, ürün ve hizmetlerin daha kolay satılmasını sağlamak ve ilgili durumun örgüt değerlerine ne kadar uyuşup uyuşmadığını göstermek olarak ortaya koymuştur (Weber Shandwick & KRC Research, 2015).

Kurumsal örgütlerde görev yapan üst düzey yönetici konumundaki CEO'lar, özellikle zayıf bir performans göstermeleri durumunda görevlerinden uzaklaştırılmalarını zorlaştırmak üzere pozisyonları güvene almak koşuluyla da aktivist olma gerekliliğine inanmaktadır (Choi & Gong, 2020). Diğer taraftan gerçek yaşam içinde bir eylem olarak yer bulan aktivizm (Chandrasekara & Sedere, 2019) üst düzey yönetsel pozisyon olarak CEO düzeyinde, hem müşteriler, hem yatırımcılar hem de çalışanlar üzerinde bir yandan pozitif bir yandan da negatif geri bildirimler alınmasına neden olmaktadır (<https://hbrturkiye.com>, 2016, Erişim Tarihi: 04.03.2021). Weber Shandwick & KRC ortaklığında Amerika'da yapılan bir araştırmaya (2015) göre, gündemin sıcak konuları hakkında üst düzey yönetici olarak CEO'ların aktivist olmaları %31 oranında uygun bulunurken, %22'si uygun bulunmamıştır. Tespit edilen bu oranlar, eğer aktivist olunan konu CEO'nun temel iş alanı ile ilgili değilse, uygun bulma %20'ye düşmüş, uygun bulmama ise %32 oranına çıkmıştır.

Voegtlin ve diğerleri (2019)'nin yaptıkları araştırma, potansiyel çalışanların sosyal konuları desteklemek üzere görüş belirtirken aktivist bir tutum sergileyen CEO'ların olduğu örgütlerde iş bulma olasılıklarının, görüş belirtmeyerek nötr kalan CEO'ların olduğu örgütlere kıyasla çok daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. 2017 yılında yapılan bir araştırmada (<https://www.webershandwick.com/news/ceo-activism-in-2017-high-noon-in-the-c-suite/>, Erişim Tarihi: 14.03.2021) kuşaklar açısından CEO'ların aktivist olmaları araştırılmış ve milenyum kuşağının %47'si, X kuşağının %28'i ve yine baby boomers kuşağının %28'i CEO'ların toplumsal konular ile ilgili konuşma sorumluluklarının olduğu saptanmıştır. Larcker & Tayan (2018) CEO aktivizmi 2018 yılı saha

araştırması sonucunda, temiz su kaynaklarının sağlanması, yenilenebilir enerji, sağlık hizmetleri, gelir eşitsizliği, sürdürülebilirlik, küresel ısınma ve açlık gibi konularda CEO'ların konuşmasının memnun edici olacağını ortaya koymuştur. Chatterji & Toffel, (2019; 2016) CEO aktivizminin etkileri üzerine yaptıkları çalışma sonucunda, aktivizm tutumunun toplumu etkilediği ve ilgili örgütün ürün veya hizmetlerini satın alma istekliliğinde önemli bir artış yaratacağını ortaya koymuşlardır.

Aktivizm ile ilgili çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, gelişen sosyal iletişim kanallarının etkisiyle özellikle internet aktivizmi (Narmanlıoğlu, 2016; Yanık & Batu, 2019; Workman, 2012), dijital aktivizm (Chamakiotis vd., 2021; Furuncu, 2014; Gürel & Nazlı, 2019; Nerse, 2020; Turhan, 2017; Yegen, 2014) üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Arklan & Kartal (2019) kurumsal sosyal sorumluluk ve aktivizm ilişkisini epistemolojik olarak ele aldıkları çalışmalarında örnek olaylar üzerinden durum değerlendirmesi yapmışlardır. Melloni ve diğerleri (2019) örgütün değerine üst düzey yönetici pozisyonunda CEO'ların nasıl bir katkı vereceğine yönelik bir model önerisinde bulunmuşlardır.

### 3. Yöntem

Bu başlık altında çalışma kapsamında tercih edilen nitel araştırma yöntemi ile ilgili bilgiler verilerek, çalışma grubu, veri toplama süreci ve verilerin analizine yönelik süreç aktarılmıştır.

#### 3.1. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin aktivizm konusu ile ilgili görüşlerini incelemektir. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni tercih edilmiştir. Olgubilim deseni, bireylerin belirli bir olguyu (fenomeni) nasıl deneyimlediğinin ayrıntılı bir açıklamasını amaçlayan nitel araştırma desenlerinden biridir (Creswell, 2017). Olgubilim deseni içeren araştırmalarda, araştırılacak “olguya” vurgu yapılarak katılımcıların bu olguya ilişkin algıları ve bakış açıları, bu olguyu nasıl anlamlandırdıkları ve söz konusu olguyu nasıl deneyimledikleri ve betimledikleri üzerine odaklanılmaktadır (Tekindal & Arzu, 2020). Olgubilim araştırmalarının temeli tek bir kavramdır ve bireylerin ilgili olguyu nasıl deneyimlediklerini hem öznel deneyimlerine hem de başkalarıyla paylaşmanın nesnel deneyimine dayanmaktadır (Creswell, 2017). Bu kapsamda “aktivizm” olgusu temel alınarak, katılımcıların “aktivizm” ile ilgili düşünceleri ve bakış açıları, olguyu nasıl betimledikleri ve deneyimledikleri yorumlanarak değerlendirilmiştir.

Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem sayesinde, önceden belirlenmiş sorular sistematik bir şekilde katılımcılara sorulmanın yanında aynı zamanda katılımcıların ayrıntılara inebilmesi için gerekli özgürlük de kendilerine tanınmış olur. Böylelikle, katılımcıların standart sorulara verilen cevapların ötesine geçmesi sağlanabilmektedir (Altunışık vd., 2001).



### 3.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubu kapsamında örneklem için, olgubilim araştırmalarda genellikle kullanılan, ölçüt örnekleme yöntemi (Nasırcı & Aybek, 2018) tercih edilmiştir. Bu bağlamda turizm sektöründe en az on yıldır orta kademe yönetici pozisyonunda görev yapan yöneticiler ölçüt olarak belirlenmiştir. Çalışma için turizm sektörünün seçilmesinin temel nedeni, ilgili sektörde görev yapan yöneticilerin çok farklı insanlar ile etkileşim içinde olması, aralarında oluşabilme ihtimali çok yüksek olabilecek yakın ilişkinin sosyal medya ve diğer mecralar üzerinden de devam ettirilme durumudur. Bu durum sonucu oluşan yakın ilişkiler turizm sektöründe görev yapan yöneticilerin müşteri ve diğer örgütler ile ilişkilerini şekillendirebilecek bir varsayım taşımaktadır. Çalışmaya beş tanesi erkek ve iki tanesi kadın olmak üzere 7 yönetici katılmıştır. Olgubilim deseni tercih edilen araştırmalarda örneklem sayısı 3 ila 15 kişi arasında değişebilmektedir (Creswell, 2017). Dolayısıyla çalışma grubu olarak seçilen 7 yönetici yeterli bir örneklem olarak kabul edilmiştir. İlgili yöneticilerin turizm alanında en az 10 yıllık deneyime sahip olmaları da, değerlendirilecek olguya yönelik deneyim ve bakış açısı kriteri olarak göz önüne alınmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kapsamında görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken, öncelikle alanyazındaki çalışma ve değerlendirmelere yönelik görüşme soruları araştırmacı tarafından hazırlandıktan sonra, özellikle nitel araştırmalarda uzman akademisyenlerin görüşüne başvurularak görüşme soruları son haline getirilmiştir. Görüşme soruları katılımcıların aktivizm ile ilgili görüşlerini almak üzere, aktivist söylemde bulunma, aktivist olup olmamanın gerekliliği, kaygı yaratma durumu, yöneticilerin aktivist olmalarının çalışanlar, müşteriler ve örgüt geneli üzerindeki etkileri vb. soruları içermektedir. Görüşme formunda 10 soru bulunmaktadır. Covid 19 pandemi koşulları ve yaptırımları kapsamında görüşmeler Microsoft Teams programı üzerinden, her bir katılımcı ile yaklaşık 30-35 dakika görüşmek suretiyle online olarak yürütülmüştür. Katılımcıların izni alınarak yürütülen görüşmeler, kayıt altına alındıktan sonra, yazıya geçirilerek raporlanmıştır. Çalışma için katılımcılar ile yapılan görüşmeler 1 Nisan – 14 Nisan 2021 arasında gerçekleştirilmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi kapsamında öncelikle çalışmaya katılan katılımcılar “K1E, K2K, vb.” olacak şekilde kodlanmıştır. Katılımcı sırasının yanındaki “K” harfi katılımcının “Kadın”, “E” harfi ise “Erkek” olduğunu tanımlamaktadır. Daha sonrasında çalışma kapsamında yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler ses kaydından dinlenerek, her bir soru için katılımcıların görüşleri ayrıştırılmıştır. Her bir soru için ayrı ayrı betimlenen katılımcı görüşleri, son tahlilde genel bir fikir halinde değerlendirilmiş ve araştırma soruları ile ilişkilendirilerek olgubilim deseni kapsamında raporlanmıştır.



#### 4. Bulgular

Bu başlık altında yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler araştırma soruları ile ilişkilendirilerek aşağıda sunulmuştur.

##### 4.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

Çalışmaya katılan yöneticilere ilişkin demografik veriler aşağıdaki Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Görüşmeci Kodu	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Çalışılan Sektör	Pozisyon	Yöneticilik Süresi
K1E	Erkek	Evli	46	Turizm	Yiyecek-İçecek Müdürü	10 Yıl
K2E	Erkek	Evli	45	Turizm	Genel Müdür	10 Yıl
K3E	Erkek	Evli	44	Turizm	İnsan Kaynakları Müd.	17 Yıl
K4K	Kadın	Bekar	47	Turizm	Oda ve Önbüro Müdürü	21 Yıl
K5E	Erkek	Evli	45	Turizm	Genel Müdür	16 Yıl
K6K	Kadın	Evli	46	Turizm	Satış Pazarlama Müdürü	15 Yıl
K7E	Erkek	Bekar	42	Turizm	Yiyecek-İçecek Müdürü	14 Yıl

Katılımcıların demografik özellikleri genel olarak değerlendirilse çoğunluğun erkek (5 kişi) ve evli (5 kişi) olduğu görülmüştür. Yaş açısından katılımcılar değerlendirildiğinde tüm katılımcıların 40 yaş üstü olduğu ve bunun yanında çalışılan sektör bakımından katılımcıların hepsinin çalışma alanı olarak belirlenen turizm sektöründe olduğu saptanmıştır. Pozisyon açısından katılımcılardan 2 kişinin yiyecek-içecek müdürü olarak, 2 kişinin otel genel müdürü ve diğer katılımcıların ise insan kaynakları, odalar ve ön büro ile satış pazarlama departmanlarında yöneticilik pozisyonlarında olduğu belirlenmiştir. Son olarak yöneticilik süresi açısından ise tüm yöneticilerin 10 yıl üzerinde yönetsel deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir.

##### 4.2. Katılımcıların Aktivizm ile İlgili Görüşleri

Çalışma kapsamında belirlenen araştırma sorularına yönelik katılımcıların görüşleri yorumlanarak aşağıda sunulmuştur.

##### *Yöneticilerin Aktivist Söylemde Bulunma Durumları*

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Yöneticiliğiniz süresince hiç aktivist söylemde bulundunuz mu?” sorusuna yönelik görüşleri Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2:** Yöneticilerin Aktivist Söylemde Bulunmaları

Aktivist Söylemde Bulunma	Frekans
Evvet	6
Hayır	1

Tablo 2’de sunulan bulgulara göre yöneticilerin büyük çoğunluğu aktivist söylemde bulunduğu görüşünü ortaya koymuştur. Alınan cevaplar açısından eğilimin genel olarak aktivist söylemde

bulunma yönünde olduğu görülmektedir (sadece bir yöneticinin net bir yönelimi olmadığı görülmekle birlikte çok düşük düzeyde de olsa aktivist tutumu duyarlılık olarak değerlendirilmiştir). Diğer taraftan aktivist söylemde bulunulan konular açısından görüşme derinleştiğinde, yöneticilerin genel olarak doğa, çevre ile kadın hakları ve eşitliği, hayvan hakları gibi toplumsal konular üzerinde yoğunlaşırken, özellikle siyasi görüş ve eğilimler açısından aktivist davranmadıkları saptanmıştır. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden farklı olan bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Evet, toplumsal birçok konuda aktivist söylem ve görüş belirttim, mutlaka başkaldırılarımlı olmuştur, ruhumda var. Ancak sadece dijital ortamda ne yazabilirim değil, somut olarak ne yapabilirim üzerine gittim hep (K4K)”*

*“Aslında bulunmadım, yani şöyle, çok uçlarda yükselecek düzeyde bir yorumum olmadı ancak herkes gibi çevre ve doğa gibi konularda duyarlılık göstermişimdir (K1E)”*

*“Evet, toplumsal birçok konuda aktivist söylem ve görüş belirtiyorum (K7E)”*

Yukarıdaki örnek görüşler yanında ilgili soruya yönelik diğer görüşler değerlendirildiğinde, yöneticilerin genel olarak aktivizm olgusunun anlamlandırılmasına odaklandıkları görülmüştür. Aktivizm olgusuna yönelik bakış açısının ki bunun genel olarak bir yönetici için daha çok yenilenebilir enerji, çevre, doğa, sürdürülebilirlik ve kadın haklarının iyileştirilmesi gibi toplumun genelini ilgilendiren konular üzerinde olması koşuluyla ve bu çerçevede aktivist söylemlere yönelme durumu vurgulanmıştır.

### **Yöneticilerin Aktivist Görüş Belirtme Gerekliliği ile İlgili Görüşleri**

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Yöneticilerin aktivist görüş belirtme gerekliliği ile ilgili ne düşünüyorsunuz?” sorusuna yönelik görüşleri Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3:** Yöneticilerin Aktivist Görüş Belirtme Gerekliliği

Aktivist Görüş	Frekans
Yönetici aktivist görüş belirtmeli	7
Yönetici aktivist görüş belirtmemeli	-

Tablo 3’deki bulgulara göre, yöneticilerin tümü aktivist görüş belirtme yönünde net bir gereklik olduğu yönünde vurgu yapmıştır. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Yöneticilerin biraz değil, çok fazla aktivist taraflarının olmasından yanayım. Biz yöneticiler bir nevi lider pozisyonundayız, ekibi alıp götüren lokomotifin başı olarak, ne yaparsak arkadan gelenler bizi rol model alır. Pozitif olarak tüm yöneticilerin aktivist olması gerektiğine inanıyorum (K4K)”*

*“Yönetimsel görevimiz gereği hem işletme sahipleri hem de astlar arasında bir pozisyonda duruyoruz. Dolayısıyla, yöneticilerin işletme menfaatlerini göz önüne alarak aktivist söylemde bulunmalarının gerekli olduğunu düşünüyorum (K3E)”*

*“Çok uç noktalarda olmamakla birlikte her bir yönetici aktivist görüş belirtebilir, ancak bulunulan coğrafyadaki din, dil, ırk gibi hususlar göz önünde bulundurulmalıdır (K1E)”*

*“Bu kadar sosyal bir toplum içinde bulunmamızın sonucu, toplumsal dinamikleri yönlendirebilmek ve kendi sektörümüzde atılması gereken bazı adımlar için de, yöneticilerin aktivist bir görüş belirtilmesi gereklidir (K2E)”*

İlgili soru için verilen görüşler genel olarak değerlendirildiğinde, tüm yöneticilerin aktivist görüş bulunma gerekliliğine inandıkları bakış açısının baskın olduğu görülmektedir. Yöneticiler yukarıdaki örnek görüşler özelinde de belirtildiği üzere, buldukları pozisyon gereği ve sosyal bir birey olmanın sonucu aktivist olma gerekliliğini vurgulamıştır. Olgubilim çalışması kapsamında, ilgili soruya yönelik yönetici görüşleri; özellikle kültür, faaliyette bulunulan coğrafya ve işletme politikaları nezdinde şekillenerek, ancak aktivist bir tutum ve davranışla karşılık bulmaktadır. Yöneticinin aktivist olma gerekliliği bir takım engelleyici unsurlardan bağımsız, toplumu destekler nitelikte ve yürekendirici bir rol bağlamında lider özelliklerinin bir sonucu olarak da ortaya konulmasının altı çizilmiştir.

#### ***Yöneticilerin Aktivist Söylemde Bulunma ya da Bulunmama Nedenlerine Yönelik Görüşleri***

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Sizce yöneticinin aktivist söylemde bulunmasının ya da bulunmamasının temel nedenleri neler olabilir?” sorusuna yönelik görüşleri Tablo 4’de sunulmuştur.

Aşağıdaki Tablo 4’de aktivist söylemde bulunma ve bulunmama nedenlerine yönelik bulgular, yöneticilerin daha çok aktivist bir söylemde bulunmama ile ilgili nedenleri belirttiğini göstermektedir. Bu kapsamda on farklı aktivist söylemde bulunmama nedeni yanında, 6 temel aktivist söylemde bulunma nedeni olduğu saptanmıştır. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Yöneticinin aktivist bir söylemde bulunmamasının temel nedeni, içinde bulunduğu durumu değiştirmemek üzere menfaatini ve yerini korumak olduğunu söyleyebilirim (K5E)”*

*“Yöneticinin aktivist bir söylemde bulunmasının temel nedeni ilkeli olması olabilir, bulunmamasının nedeni de, bu konular için genel olarak sosyal medyayı kullandıkları ve bu mecralar en az %60 oranında profesyonel hesabımız haline geldiği için çekimser kalmak istenmesidir (K6K)”*

**Tablo 4:** Aktivist Söylemde Bulunma ve Bulunmama Nedenleri

<b>Bulunmama Nedeni</b>	<b>Frekans</b>
Şirket politikası	4
İş kaybı korkusu	4
Özgüven eksikliği	3
Terfi ettirilmeme korkusu	3
Kişilik yapısı	2
Faaliyette bulunulan coğrafya	1
Donanım zayıflığı	1
İnovatif yönelim eksikliği	1
Çekimser kalma isteği	1
Üst yönetimin tutumu	1

Bulunma Nedeni	Frekans
Lider vasfının gereği	2
Sorumluluk bilinci	1
Pasifize olmayı seçmeme	1
İlkeli olma	1
Güç gösterimi	1
Kurumsallık	1

*“Yöneticinin kendi kişilik yapısı ve şirketin politikası yanında faaliyette bulunulan coğrafya da etkilidir, yaptığımız aktivist söylem bulunduğunuz coğrafyadaki halkın dikkatini çekecek bir demec olmamalıdır (K1E)”*

*“Bir kere liderlik vasfından dolayı, yani gerçekten lider olduklarını varsayarak, aktivist söylemleri olur, ancak diğer bazı yöneticilerin de yerini kaybetme korkusu, işletme politikaları gereği sindirilmiş olması gibi nedenlerden dolayı sesini çıkaramayan yöneticiler vardır (K4K)”*

Yöneticilerin bu soru özelinde, çok farklı nedenler açısından aktivist söylemde bulunup bulunmamayı açıkladığı görülmüştür. Özellikle kurumsallık ve şirket politikaları çerçevesinde bazı yöneticilerin istese de aktivist söylemde bulunmadıkları görüşü hakimdir. Aslında bu noktada *istenilen düzeyde* değerlendirmesi göz önüne alınmalıdır ve anlaşılabilir o ki yöneticiler çok daha fazla aktivist olma inancındadır ancak içinde bulunulan koşullar ve konjonktür göz ardı edilemediği için bundan kaçınmaktadır. Bunun yanında özgüven, kariyer açısından iş kaybı ve terfi ettirilmeme, donanım eksikliği ve inovatif bir bakış açısı taşıyamama da ön plana çıkmaktadır. Yöneticiler aktivist söylemde bulunmamanın önünde çok daha fazla engel olduğu vurgusunu öne çıkarmıştır. Diğer sorularla ilişkilendirildiğinde, aktivist olma isteği bir yandan yöneticilerin olmazsa olmaz bir örüntüsü olarak değerlendirilirken, bir yandan da bu duruma engel unsurlardan kaçarak ne kadar aktivist olunabilirse o derecede bir aktivist yönelim gösterdikleri söylenebilir.

### ***Aktivist Söylemle Gelecekte Ters Düşme Durumuna Yönelik Görüşler***

Yöneticilerin “Aktivist bir konu ile ilgili, gelecekte o görüşle ters düşme durumunun meydana gelme ihtimaline karşı, nasıl aksiyon alırdınız, durumu nasıl yönetirdiniz?” sorusuna yönelik görüşlerine Tablo 5’de yer verilmiştir.

**Tablo 5:** Aktivist Söylemle Gelecekte Ters Düşmeye Yönelik Aksiyon

Alınacak Aksiyon	Frekans
Kabullenme	7
Yeni duruma yönelik aktivistlik	5
Durumsal liderlik	1

Çalışmaya katılan yöneticiler aktivist söylemde buldukları durumla ilgili gelecekte farklı düşünceleri durumunda nasıl bir aksiyon alacaklarına yönelik durumu yönetme adına genel olarak tüm yöneticiler kabullenme davranışı göstererek hatalarını içselleştirerek kabul edecekleri yönünde görüş belirtmiştir. Ancak sürecin yönetilmesi kapsamında, durumun kabullenilmesinin

hemen ardından yeni duruma yönelik aktivist söylemde bulunacaklarını ortaya koymuşlardır. Yöneticilerden sadece bir tanesi ise durumsal liderlik özelliklerini ön plana çıkararak, durumu yöneteceğini ve buna yönelik gerekli aksiyonları alacağını belirtmiştir. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Muhtemelen, hızla değişen dünyada bu tip durumlarla mutlaka karşılaşılacaktır. Örneğin yenilenebilir enerji kaynaklarıyla ilgili zaman zaman çok farklı söylemler ortaya çıkıyor. Kendi alanımızla ilgili sektörel gerçekler daha nettir. Böyle bir durumda hatalarımı kabul ederek samimi davranır ve yeni durumla ilgili aktivistliğe devam ederdim (K3E)”*

*“Değişmeyen hiçbir şey yok tabi ki, ancak evrensel konularla ilgili görüşlerim özellikle toplumsal konularda değişmeyecektir. Sadece politik konulardaki söylemler değişebilir. Yanlışımı kabul etmek benim için gelişmektir (K6K)”*

Bu görüşler dışında bir yönetici ise, yönetsel pozisyon gereği her kesimden bireyle iletişim halinde olmanın, ayrıştırıcı ve uç söylemlerden kaçınılma gerekliliği yarattığı ve bu noktada temkinli davranmanın gelecekte ters düşme durumu yaratmayacağı yönünde net bir görüş belirtmiştir. Bu bağlamda görüşü aşağıdaki gibidir:

*“Yönetici çok uçlarda gezmemelidir, daha sonrasında altında kalacak bir söylemde bulunmamalıdır. Özellikle turizmci bir yöneticinin rengi, dili, dini olmaz, herkese hizmet ettiğimiz için doğa ve çevre dışında temkinli olurum (K1E)”*

Yöneticiler genel olarak aktivist görüş belirttikleri bir konu ile ters düşme durumuna aslında temkinli yaklaşmışlardır. Özellikle derinlemesine araştırmadan, popülerlik adına ve bir nevi etki altında kalarak inanmadıkları bir konuda aktivistlikten uzak durmanın gerekliliğini vurgulamışlardır. Ancak diğer taraftan değişimin olmadığı hiçbir alan ya da durumun olamayacağı görüşünden hareketle, bireyin de değişebileceği ve bu noktada belirttiği görüşün aksi bir yönelik bir eğilimin kabullenerek yeni bir aktivist görüş ya da tutumla karşılık bulması gerekliliği üzerinde dikkatle durulmuştur. Önemli olan yeni durumdaki aksiyon olduğu söylenebilir. Yöneticiler yeni inandıkları (ki bunu da iyi analiz edip derinlemesine değerlendirileceği varsayılmalıdır) durum için yine aktivist ruhla hareket etmelidir. Dolayısıyla yöneticilerin aktivist ruhunun her noktada çözüm bulabileceği ve yöneticiyi yeni durumlarda da yönlendirebileceği değerlendirilebilir.

### ***Aktivist Olmanın Kaygı Yaratması ile İlgili Görüşler***

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Aktivist olmak sizce bir yönetici için kaygı kaynağı mıdır?” sorusuna yönelik yönetici görüşleri Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Aktivist Olmanın Kaygı Yaratması

Aktivistlik ve Kaygı	Frekans
Kaygı yaratır	3
Kaygı yaratmaz	4

Yöneticilerin aktivistlik ve kaygı ilişkisi bağlamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, aktivist olmanın kaygı yaratmayacağı görüşü, kaygı yaratır görüşüne kıyasla biraz daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Aktivizm kaygı yaratmaz diye düşünüyorum, özellikle istenerek bilinçli bir şekilde aktivist söylem ya da görüş belirtmek, arkasında durmayı gerektireceği için bilinçli olmak bence kaygı yaratmayacaktır (K7E)”*

*“Bir kaygı sebebidir, ancak bu kaygıdan hoşlandığımı itiraf etmeliyim. Kaygı gelecek ile ilgili bir duygu olduğu için aktivist olmak birileri için olumlu birileri için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Dolayısıyla kaygı her zaman olmalı ancak dozu önemlidir (K5E)”*

*“Birçok yönetici için kaygı kaynağı değil. Yönetici güçlü olmalı, rol modelsiniz ve arkanızdan bir ekip yetiştiriyorsunuz, onlara iyi örnek olmak için kaygı duymamalıdır (K4K)”*

Yöneticilere göre aktivistlik bir kaygı kaynağı mıdır gibi bir soru için, görüşleri hemen hemen dengeli olmakla birlikte, daha çok kaygı yaratmaması yönünde vurgulanmıştır. Kaygı yaratmamasının altında yatan temel neden yöneticinin liderlik özelliklerinde gizlidir. Rol model olması gereken, astlarının gözünde yönlendirici ve etkileyen bir yönetici olarak her zaman güçlü olmaları gerçekliği bu görüşlerini açıklamaktadır. Kaygının dozu önemli olmakla birlikte, motivasyonlarının da bir kaynağı olarak kabul edilebilir. Ön plana çıkmak, yönlendirmek ve bu noktada aktivist bir söylemle aksiyon almak, yöneticileri harekete geçirici bir durum olarak yorumlanabilir.

### ***Aktivist Olunacak Konu ile İlgili Rasyonel Davranmaya Yönelik Görüşler***

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Sizin fikirlerinizle bağdaşmayan bir konuda aktivistlik yapar mıydınız? Yoksa aktivist olunacak konu ya da durumla ilgili rasyonel davranıp seçici mi olunmalıdır?” sorusuna yönelik yönetici görüşleri Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7:** Aktivistlik ile İlgili Rasyonel Davranma Durumu

Aktivistlikte Rasyonel Olma	Frekans
Rasyonel ve seçici davranılmalı	7
Her konuda aktivistlik olunabilir	-

Çalışmaya katılan tüm yöneticiler, fikirleri ile bağdaşmayan konulardan ziyade aktivist olunacak konu ya da durumla ilgili seçici davranarak rasyonel olunması yönünde görüş belirtmiştir. Bu manada toplulukları etkileme adına, gerçekten önem taşıyan, bilgili olunan ve popüler olma beklentisi taşımadan anlamlı ve gerçekçi bir aktivistliğin dikkati çekilmiştir. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Kendi inanmadığınız bir görüşü diğer insanlara nasıl inandırabilirsiniz ki. İnanmadığımı bir fikre, sadece aktivist olma adına katılacağımı zannetmiyorum. Başıma gelmedi ama doğru bir şey olarak gelmiyor (K3E)”*

*“Bana yanlış gelen bir konuda çıkıp direk sivrilip aktivistlik göstermem (K1E)”*

*“Rasyonel ve seçici davranılmalıdır, içinize sinmeyen ya da kavrayamadığımız bir durumda aktivist olmayıp tepkisiz kalmak daha doğru bir davranıştır (K6K)”*

*“Ben inanmadığım bir konuda aktivistlik yapmam (K5E)”*

İnsan rasyonel bir varlıktır. Bu görüş yöneticiler için bir kılavuz niteliğinde, aktivist söylem ve görüşleri için yol gösterici olarak değerlendirilmiştir. Nasıl ki rasyonel bir insan, kendi menfaat ve çıkarlarını gözeterek gerekli araştırma ve incelemeyi yaptıktan sonra en doğru kararı aldığını varsayarak hareket ederse, aynı durum aktivist bir söylem ya da görüş belirtme için de geçerlidir değerlendirilmesi yapılabilir. Yöneticiler sadece ön plana çıkmak ve duyarlılık gösterdiğini ortaya koymak adına inanmadığı ve içselleştirmedeği bir konuda aktivistlikten çok uzak bir tutumla, aktivist olunacak konuya ilişkin seçici ve rasyonel davranmanın gerekliliğinin altını çok net olarak çizmişlerdir.

### ***Aktivist Olmanın Astların Güvenini Kazanma Üzerindeki Etkisine Yönelik Görüşler***

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Sizce yöneticilerin özellikle toplumsal konularda aktivist olması, astlarının kendisine olan güvenini artırır mı azaltır mı?” sorusuna yönelik yönetici görüşleri Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8:** Aktivistlik Sonucu Astların Güvenini Kazanma Durumu

Güvene Etki Durumu	Frekans
Astların güvenini artırır	5
Astların güvenini artırmaz	2

Çalışmaya katılan yöneticilerden büyük çoğunluğu yöneticilerin özellikle toplumsal konularda aktivist olmasının, astlarının kendilerine olan güvenini artıracaklarını belirtirken, çok az yönetici güveni azaltacağı yönünde görüş belirtmiştir. Astların güvenini artıracaklarını savunan yöneticiler güven ve saygınlık yaratan yöneticileri takip etme konusunda astların daha istekli olacağını, kendilerini bir lider olarak takip ederek arkalarında olacağını vurgulamıştır. Astların güvenini arttırmaz görüşüne sahip yöneticiler ise, genel olarak farklı tutumlara sahip astların aktivistliği hoş karşılamayacağını belirtmiştir. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Artıcağımı düşünüyorum. Aktivist olabiliyorsanız, karşı tarafı da dinleyebildiğinizi gösterirsiniz ki bu da güven yaratır. Neyin nasıl söylenebileceği konusunda da astlarımıza yol gösterebileceğiniz için güveni artırırız (K6K)”*

*“Artırır diye düşünüyorum, saygınlığını da artırır. Ne istediğini bilen, idealist, aktivist eylemin sonuna kadar giden yönetici, bunun sonucu astlarından güven alarak görür. Bunlara çok şahit oldum (K4K)”*



“Göreceli bir durum olduğunu düşünüyorum. Yönetici olarak özellikle toplumsal konularda aktivistliği anlamlı buldum, ancak astların böyle düşündüğünü düşünmüyorum (K5E)”

“Birlikte çalıştığı yöneticisinin aktivist olması, astın kendisine de güven verecektir. Bu kapsamda bilinçli bir şekilde toplumsal konulara odaklanan bir yöneticinin varlığı astların, bu düzeydeki bir yöneticisine olan güvenini de artıracaktır (K7E)”

Yöneticiler ve astlar arasındaki etkileşimde aktivistliğin yarattığı etkinin daha çok güven artırıcı olacağı değerlendirildi, bu soru özelinde ön plana çıkmıştır. Yöneticiler doğrudan astlarının güvenini kazanmak ya da artırmak için aktivist olma gerekliliklerine inanmadıklarını ancak liderlik özellikleri sonucu buldukları pozisyondaki yönetsel tutum ve davranışlarının astlarının güveni üzerindeki etkisini vurgulamışlardır. Bu noktada yöneticilerin aktivist olmaları astlarının güvenini artırmada kullanabilecekleri ya da kendilerini atfedilen araçlardan biri olarak değerlendirilebilir.

### **Aktivistliğin Ülkemizdeki Durumuna Yönelik Görüşler**

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Ülkemizdeki yönetici aktivistliğini nerede görüyorsunuz?” sorusuna yönelik yönetici görüşleri Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9:** Ülkemizdeki Aktivistliği Değerlendirme

Ülkemizdeki Aktivistlik	Frekans
Ülkemizde ortalama seviyede	2
Ülkemizde düşük seviyede	2
Dünya geneline göre ortalama	1
Ülkemizde aktivistlik bilinmiyor	1
Avrupa’ya göre geride	1
Son yıllarda büyük artış gösteriyor	1

Yöneticilerin ülkemizdeki aktivistliğe yönelik görüşleri büyük farklılık göstermektedir. Bu durumun temel kaynağı bakış açıları olarak değerlendirilebilir. Bazı yöneticiler dünya ve Avrupa ile kıyaslama yaparken, bazı yöneticiler kendi deneyimlerine göre içe bakış açısıyla değerlendirme yapmıştır. Buna göre ülkemizdeki aktivistliği dünya geneline göre kıyasladığında ortalama düzeyde gören yöneticiler, Avrupa ile kıyaslama yaptığı daha düşük bir düzeyde değerlendirmiştir. Çalışmaya katılan yöneticilere göre ülkemizdeki aktivistlik ise ortalama ve düşük seviyede görülmektedir. Diğer taraftan iki uç kısımda da görüş belirten yöneticiler olmuştur. Ülkemizde tam olarak bilinmiyordan, son yıllarda giderek artan bir aktivistliğin olduğu düşüncesi de ortaya konmuştur. Dikkat çeken ancak tabloda belirtilmeyen temel görüş ise, hiçbir yöneticinin ülkemizdeki aktivistliği yüksek düzeyde görmemesidir. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

“Şu anda yönetici aktivistliğinin tam olarak anlatılamadığı ve anlaşılamadığını düşünüyorum, dolayısıyla daha bir yere gelememiştir (K1E)”

*“Zaman zaman yükseliyor, dünya trendlerine göre şekilleniyor bence. Dünya genelinde bir denge olduğunu düşünmüyorum, Avrupa’ya göre düşük seviyedeysen, dünya geneline göre bence ortalamanın üzerindedir (K2E)”*

*“Ülkemizde genel anlamda, son yıllarda aktivist eylemler başladı, dijital aktivistlik herkeste var. Sosyal medya aktivistlik tepkisini artırmıştır. Vatandaş gazeteciliği ile artış daha da hızlı olmaktadır (K4K)”*

Yöneticiler bu soruda aktivistlik olgusunun toplum nezdinde anlamlandırılmasındaki sınırlılığı ön plana çıkarmıştır. Aktivistlik bir toplum için aykırı davranış ya da üzerine vazife olmayan bir durumla ilgilenme gibi aykırılık unsurlarını barındırdığına inanılıyorsa (ki buldukları toplum için benzer bir görüşe sahiptirler), ülkemizdeki aktivistlik bir sınırlı davranış olarak karşılık bulmaktadır. Ülkemizdeki yöneticilerin yukarıdaki diğer sorularda belirtilen bir takım nedenlerden dolayı aykırı bir yönetici olarak algılanmamak ve nihayetinde sivrilmemek adına, aktivistliği değerlendirdikleri ifade edilebilir.

### ***Aktivist Olmanın Örgütün Reklamı ve Marka Algılanmasına Yönelik Görüşler***

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Yöneticilerin aktivist olmaları, örgütlerinin reklamları ve marka algılamaları üzerinde nasıl bir etki yaratır?” sorusuna yönelik yönetici görüşleri Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10:** Aktivist Olmanın Örgüt Reklamı ve Algılanması Üzerindeki Etki Durumu

<b>Örgüt Reklamı ve Algılanmasına Etki</b>	<b>Frekans</b>
Olumlu etki yaratır	5
Bir etki yaratmaz	1
Olumsuz bir etki yaratır	1

Çalışmaya katılan yöneticilerden büyük çoğunluğu aktivist olmalarının görev yaptıkları örgütlerin reklamlarına ve marka algılamalarına olumlu bir etki yaratacağı yönünde görüş belirtmiştir. Özellikle sosyal medya kanallarıyla yayılım ve etkinin geniş kitle ve alanlara ulaşmasının örgütün reklamının yapılmasında ve bunun yanında yaratacağı algının da olumlu yönde olacağını belirtmişlerdir. Bunun yanında etki yaratmaz ve olumsuz etki yaratır ise birer yöneticinin görüşünde anlam bulmuştur. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Kesinlikle yaratır. Örgütün, yöneticinin yaptığı açıklamanın altyapısını desteklediğini, özgürce konuşabildiklerini gösterir, bu bağlamda pozitif bir etki olur. Özellikle kurumsal örgütler çok üst düzeyde reklam yapabilir ve marka bilinirlikleri artar (K6K)”*

*“Olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum, zira toplumun genelinin desteklemediği bir konuda aktivist söylemleri olan yönetici ya da yöneticilerin görev yaptığı örgütler olumlu değerlendirilmeyebilir. Bu bakımdan yöneticilerin aktivist söylemleri örgütün reklamı açısından olumsuz bir etki yaratabilir, bence risklidir (K7E)”*

*“Kesinlikle yaratır, sosyal medyanın gücünün olduğu dönemde, örneğin çevre konusunda aktivist olan bir yöneticinin görev yaptığı örgütün reklamı çok güçlü olur. 21. yy marketing dönemidir (K2E)”*

*“Baktığımda yönetici olarak ben aktivistim diye kimse benim görev yaptığım otelde konaklamıyor, buna eminim, benim görev yaptığım sektörde aktivistlik bir reklam etkisi yaratmıyor (K1E)”*

Yöneticiler aktivist söylem ve görüşleri sonucu görev yaptıkları örgütün reklamına ve marka algılamasına daha çok olumlu bir etki yaratacağı görüşünü savunmuştur. Burada dikkat çeken nokta, yöneticilerin reklamın iyisi kötüsü olmaz vurgusu olmuştur. Olumlu etkinin kısa vadede değil, uzun vadede ve sürdürülebilir olarak etkili olabileceği ön plana çıkarılmıştır. Özellikle gelişen teknoloji ve sosyal medyanın gücü sayesinde dünyanın küçüldüğü ve anlık olarak bilginin transferinin hızı sayesinde örgütün dış dünyaya açılan güçlü bir kapısı olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca bu noktada, yöneticiler tarafından önceki sorulardaki seçici ve rasyonel davranma vurgusunun altı çizilmiş ve bu kapsamda siyasi bir konuda aktivist bir söylem ya da görüş belirtmenin uzağında durulması gerekliliği çok net olarak ifade edilmiştir.

### **Aktivist Olmanın Yöneticinin Karizmatik Olarak Algılanmasına Yönelik Görüşler**

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Aktivist olmak, yöneticinin karizmatik olarak algılanmasına sizce nasıl bir etki yaratabilir?” sorusuna yönelik yönetici görüşleri Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo 11:** Aktivist Yöneticinin Karizmatik Algılanma Durumu

<b>Aktivist Yöneticiyi Karizmatik Algılama</b>	<b>Frekans</b>
Karizmatik olarak algılanır	6
Karizmatik olarak algılanmaz	1

Yöneticilerin büyük çoğunluğu aktivist olmanın karizmatik olarak algılanmaları üzerinde oldukça kuvvetli bir etki yaratacağı görüşünü savunmuştur. Özellikle lider özellikleri bağlamında astlarını arkasından sürüklemesi gereken yöneticilerin, beden dili, hitabet, açık iletişim kanallarını kullanma, topluluk önünde konuşma ve onları etki altına alma açısından taşıyacağı özelliklerin, yöneticilerin karizmatik olarak algılanmasını sağlayacaktır. Sadece bir yönetici herhangi bir karizmatik etki yaratmayacağı görüşünü ortaya koymuştur. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Nasıl ki herkes Atatürk ile olmak isterse, aynı şekilde aktivist bir yönetici ile de herkes çalışmak ister. Doğru yani rasyonel ve seçici bir aktivist yönetici her zaman en doğru yönetici tipidir ve karizmatik olarak algılanır (K2E)”*

*“Bence karizmatik bir etki yaratmaz, aktivist olmak bir şeyler katar ama karizmatik yapmaz. Aktivistlik sayesinde göz önünde olmak, televizyonlara çıkmak, röportajlar vermek, sosyal medyada görülmek gibi durumların karizmatik etki yaratacağını düşünmüyorum (K1E)”*

*“Tabi ki yaratır, arkasından büyük kitleleri götürür, örgütle özdeşleşen aktivist yöneticiler karizmatik olarak algılanır (K3E)”*

*“Aktivist ruhunuz yoksa, bir yönetici olarak da doğruları savunamazsınız. Aktivist olmak yönetim şekline ve kendi tarzına yansır, dolayısıyla kapıdan girişi, işletmeden dolaşması sırasında da karizmatik etkisi yayılır (K4K)”*

*“Bakıldığında, işletmelerde aktivist yöneticiler ses yükselterek, çalışanlar tarafından yöneticilerinin kendilerine güvenli, korkusuz ya da dürüst olduğu düşüncesi yaratır ve çalışanların o yöneticiyi karizmatik algılamasına neden olur (K5E)”*

Yöneticiler aktivist olma ile karizmatik olma arasında çok güçlü bir bağ olduğu vurgusunu yapmıştır. Yönetici görüşlerine göre, karizmatik olmak bir yönetici için sahip olması gereken liderlik özelliklerinin başında gelmektedir. Bu bağlamda yöneticinin değişim ve dönüşümü sağlayan bir lider, bir anahtar olarak değerlendirilmesi gerekliliği, aktivist olma gerekliliğini de tetiklemektedir. Aktivist bir yönetici, ilerleyen süreçlerde belirteceği görüşler ve ifade edeceği fikirlerin yönü kapsamında da ayrıca merak uyandırarak karizmatik etkisini artırabilecektir. Yöneticilere göre, astları nezdinde yarattığı güven ve fikirlerinin ardında olması ise, yine yöneticinin aktivist olmasının karizmatik etkileri açısından değerlendirilmelidir.

## 5. Sonuç

Aktivizm konusu özellikle yönetsel düzeyde yöneticiler bağlamında pek fazla çalışma alanı bulamamıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda aktivistliğin sadece üst düzey yönetici konumunda değerlendirilebilecek CEO düzeyinde aktivistlik olarak ele alındığı (Chatterji & Toffel, 2019; Voegtlin vd., 2019; Chatterji & Toffel, 2018; Chatterji & Toffel, 2016) görülmele birlikte, diğer yönetsel pozisyonlardaki yönetici görüşleri düzeyinde yapılan ulusal ve uluslararası yazında herhangi bir araştırmaya rastlanmaması bu görüşü desteklemektedir. Bu bağlamda yapılan bu çalışmanın temel amacı günümüz iş yaşamında görev yapan yöneticilerin aktivizm konusu hakkındaki görüşlerini incelemektir. Çalışmaya turizm sektöründe görev yapan, genel müdürden insan kaynaklarına kadar farklı departmanlarda yöneticilik yapan ve en az 10 yıllık yönetici deneyimine sahip yöneticiler dahil edilmiştir. Konu ile ilgili ilk çalışma olarak değerlendirilmesi bakımından elde edilen bulgular önceki çalışmalar ile karşılaştırılamamıştır. Ancak diğer taraftan aktivizm araştırmaları açısından yönetsel bağlamda bir pencere açıldığı göz önüne alınmalı ve bundan sonraki araştırmalar için yol gösterici olması beklenmektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, çalışmanın giriş bölümünde belirtilen araştırma soruları kapsamında analiz edilerek yorumlanmıştır. Bu kapsamda yapılan değerlendirmeler aşağıdaki gibi tartışılmıştır.

Öncelikle araştırma bulgularına göre aktivist söylemde bulunma açısından bir yönetici hariç tüm yöneticilerin belirli bir düzeyde de olsa aktivist söylemde bulunduğu saptanmıştır. Özellikle çevre, doğa, kadın hakları gibi toplumsal konularda aktivistlik ön plana çıkarken, siyasi konularda yöneticilerin uzak durması dikkat çekmiştir. Toplumsal konulara duyarlılık göstermek ve aksiyon almak üzere aktivistlik, yöneticiler açısından pozisyonların bir gereği olduğu söylenebilir. İlk soru

ile ilişkili olarak yöneticilerin aktivist söylemde bulunma ve görüş belirtme gerekliliğine yönelik deneyimlemeleri açısından, tüm yöneticiler aktivist görüş bulunma gerekliliğine inandıkları bakış açısının baskın olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada özellikle toplumun çok farklı kesimlerini kapsayan uç noktalarda aktivistlikten ziyade sosyal bir birey olarak yöneticinin sahip olması gereken lider özellikleri sonucu aktivistlik kaçınılmaz bir sonuç olarak değerlendirilmiştir. Yöneticilerin bu görüşleri, pozisyonları gereği kendilerinden beklenen liderlik özellikleri aktivist söylemle gösterme gerekliliğinin bir sonucu olarak değerlendirilmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Yöneticilerin aktivist bir söylemde bulunma ve bulunmama nedenlerini değerlendirmeleri istendiğinde elde edilen araştırma sonuçları çok farklı nedenler olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda aktivist söylemde bulunmama nedenlerinin başında şirket politikaları ve iş kaybı korkusu gelmektedir. Bunun yanında özgüven eksikliği ve menfaatlerini koruma adına terfi ettirilmeme korkusu da öne çıkmıştır. Aktivist söylemde bulunma nedenlerinin başında ise, ilk soru ile ilişkili olarak lider olma vasfının bir sonucu olması gerekliliği vurgulanmıştır. Yöneticilerin nedenlere ilişkin çok çeşitli değerlendirme yapmaları, sahip oldukları farklı yönetsel deneyimlerden, farklı departmanlarda çalışmalarından ve farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren örgütlerde görev yapıyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin aktivist söylemleri ile gelecekte ters düşme durumları olduğunda net olarak tüm yöneticilerin altını çizdiği nokta durumun kabullenmesi olmuştur. Yöneticiler bu durumun aslında az olmasını beklerken, değişen dünya vurgusu ile durumun mümkün olduğunu da dikkat çekmiştir. Diğer taraftan, yeni duruma ilişkin yine aktivist bir tutumun gösterilmesi, süreci yönetme adına bir gereklilik olarak vurgulanmıştır. Yöneticilerin bu görüşleri, değişim odaklı dünya görüşlerinin iş hayatında da deneyimleneceğinden kaynaklanıyor olabilir.

Yöneticilere aktivist olmanın üzerlerinde kaygı yaratması ile ilgili görüşleri sorulduğunda, araştırma bulguları daha fazla oranda kaygı yaratmaz olarak tespit edilmiştir. Bu bulgunun temelinde, yöneticilerin rol model olmaları ve liderlik özelliklerine bağlı olarak bu kaygıyı yönetebilecekleri vurgusu öne çıkmaktadır. Ayrıca oluşabilecek muhtemel kaygının, motivasyon kaynağı olarak da yöneticileri destekleyeceği görüşü ön plana çıkmıştır.

Diğer taraftan araştırma bulgularına göre yöneticilerin aktivist olunacak konu açısından kesinlikle seçici ve rasyonel davranmalarının gerekliliği ortaya konmuştur. Aktivistlik kapsamında farkındalık ve etki yaratmak isteyen yöneticiler, fikirleri ile bağdaşmayan konularda değil, deneyimlemelerine bağlı olarak akılcı ilkelerle hareket ederek bilgi sahibi olduğu ve gönülden inandığı konularda aktivist olması gerektiği vurgulanmıştır. Bu sayede tüm enerjisini inandığı ve deneyimlerine güvendiği bir güçle birleştirerek aktivistliğe yönelebileceği değerlendirilmiştir. Yöneticilerin bu görüşü, rasyonel insan ilkesinden hareketle sosyal ve iş yaşamındaki deneyimlerinden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırma bulgularına göre, yöneticiler aktivist olmalarının astları ile ilişkilerinde onların güvenini artıracak yönünde görüş belirtmiştir. Yöneticiler saygınlık adına farkındalık göstermeleri ve astları nezdinde lider olarak algılanmaları açısından aktivist tutumlarının güveni etkileyeceğini

vurgulamıştır. Yöneticilerin bu görüşü, astları ile yakın ilişkiler geliştirme becerileri açısından onları etkiledikleri ve duyarlı tutumlarının güveni yaratacağı görüşünden kaynaklanıyor olabilir.

Ülkemizdeki aktivistliğe yönelik yöneticilerin görüşleri dikkate alındığında, ortalamanın altında bir aktivistliğin iş yaşamında görüldüğüne yönelik bir değerlendirme yapıldığı görülmüştür. Diğer taraftan dünya ve özellikle Avrupa geneline göre sahip olunan görüş açısından ise dünya ortalamasının üzerinde ancak Avrupa ülkelerine kıyasla düşük bir düzeyde aktivistlik değerlendirilmesi yapılmıştır.

Araştırmanın diğer bir bulgusu, yöneticilerin aktivist olmalarının görev yaptıkları örgütün reklamı ve marka algılaması açısından önemli bir etki yarattığı yönünde olmuştur. Yöneticilerin çoğunluğu bu görüşü destekler nitelikte görüş belirtirken, yöneticilerin sosyal medya kullanımına yönelik vurgusu dikkat çekmiştir. Yöneticilerin bu görüşü, sosyal medya kanallarıyla yayılım ve etkinin geniş kitle ve alanlara ulaşmasının kolaylıkla yapılması anlayışının etkili olduğundan kaynaklanmış olabilir.

Son olarak yöneticilerin aktivist olmalarının karizmatik olarak algılanmasındaki etkisine yönelik görüşler incelenmiş ve bunun sonucunda bir yönetici hariç diğer tüm yöneticilerin karizmatik olarak algılanmasında aktivistliğin önemli ve güçlü bir etkisi olduğu görüşü vurgulanmıştır. Çalışmanın diğer sorularında da yapılan liderlik özellikleri bağlamında; ses tonu, beden dili kullanımı, ifade yeteneği, seçilen kelimelerdeki özen vb. nedenler yöneticilerin lider olarak algılanmasındaki karizmatik etkilerin görülebileceği noktalar olarak belirtilmiştir. Günümüz iş yaşamında görev yapan yöneticilerden beklenen lider yönetici vurgusu, aktivist bir duruş gösteren yöneticilerde çok daha net bir şekilde karizmatik yönetici görüşünü ön plana çıkarmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular genel olarak değerlendirilse; yöneticilerin aktivizm olgusunu değişim ve dönüşümün öncüsü bir liderin temel özelliklerinden biri olarak değerlendirdiği görülmüştür. Bu bağlamda aktivizmin iyi bir yöneticinin ruhunun olmazsa olmazı olarak görülmesi gerektiği ve bu özelliğe sahip olmayan bir yöneticinin astlarının üzerinde bir lider olarak etki alanının son derece kısıtlanacağı görüşüne ulaşmak mümkündür. Öte yandan araştırmanın genel seyrinde, aktivist söylem ve eylemlerin gerekliliği çoğu yönetici tarafından kabul edilse de, yöneticilerin kariyer korkusu, ekonomik kaygılar, toplumda sivrilmeme, bastırılma ve mesleki kayıplarla karşı karşıya kalabilme ihtimaline karşı bir adım geri planda olmak üzere daha kontrollü ve dikkatli bir düzeyde yerine getirilmesi gereken bir tutum olarak aktivistliğin değerlendirildiği ifade edilebilir. Gelecekte teknoloji içine doğan Z kuşağı ve alfa kuşağı gibi bireylerin yönetsel pozisyonlara geldiklerinde, sosyal medya ve internet olanaklarının daha da artacağı göz önüne alınırsa, ilerleyen yıllarda çok daha fazla düzeyde yönetici aktivistliği ön plana çıkacağı öngörülebilir.

Birçok araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle çalışma turizm sektöründe görev yapan yöneticiler üzerinde gerçekleştirildiği için belli bir alana yöneliktir, dolayısıyla farklı alanlarda benzer çalışmalar yapılarak karşılaştırma olanağı yaratılabilir. Diğer taraftan, çalışmanın olgubilim deseni içeren araştırmalara yönelik uygun bir örneklem ile çalışılması yanında sonuçların genellenebilmesi açısından daha fazla örneklem ile anket vb. nicel araştırma yöntemleri ile ele alınması, alanyazına katkı açısından faydalı olacaktır. Ayrıca, aktivizm olgusunun örgüt kültürü, liderlik tarzı vb. örgütsel davranış konuları ile ilişkilendirilebileceği araştırma

ihtiyacı da göze çarpmaktadır. Gelecek araştırmalarda bu ve benzeri değişkenler arasındaki ilişkiler bakımından aktivizm konusunun ele alınması önerilebilir.

### Yazar Katkısı

Çalışmada yer alan iki yazar da beraber çalışarak literatür taramasını yapmıştır. Erkan TAŞKIRAN çalışma için verileri toplamış ve iki yazar ortak olarak analizleri yaparak yorumlamıştır. Sonuç ve tartışma kısmı ise iki yazar tarafından ortak olarak yazılmıştır.

### Çıkar Çatışması

Çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

### Finansal Destek

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır

### Kaynaklar

- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., & Bayraktaroğlu, S. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Kitabevi.
- Arklan, Ü. & Kartal, N.Z. (2019). Kurumsal sosyal sorumluluk ve aktivizm: İlişkisel düzlemde epistemolojik bir yönelim. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23), 25-39.
- Chamakiotis, P., Petrakaki, D. & Panteli, N. (2021). Social value creation through digital activism in an online health community. *Information Systems Journal*, 31(1), 94-119.
- Chandrasekara, D. & Sedera, D. (2019). Activism versus real activism: Manifestations of digital social influence in social networking sites. *Fortieth International Conference on Information Systems*, 15-18 Ekim Munich, 1-17.
- Chatterji, A. & Toffel, M. (2019). Assessing the impact of CEO activism. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper* No. 16-100, Duke I&E Research Paper No. 16-11, Erişim SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2742209> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2742209>.
- Chatterji, A., & Tofel, M. (2016). The power of C.E.O. activism: How politically outspoken executives sway public (and consumer) opinion. *New York Times*, 1 April, SR10. Erişim: [https://www.nytimes.com/2016/04/03/opinion/sunday/the-power-of-ceoactiv-ism.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2016/04/03/opinion/sunday/the-power-of-ceoactiv-ism.html?_r=0).
- Choi, W. & Gong, J. J. (2020). Hedge fund activism, CEO turnover and compensation. *Journal of Accountability Public Policy*, 39, 1-24.
- Creswell, W. J. (2017). *Nitel araştırmalar için 30 temel beceri*, (H. Özcan, Çev.). Arı Yayıncılık.
- Furuncu, D. (2014). Yeni toplumsal hareketler, küreselleşme ve dijital aktivizm: Gezi parkı örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- <http://hbrturkiye.com>, (2021, Mart 4).
- <https://sozluk.gov.tr>, (2021, Şubat 22).
- <https://www.catalyst.org/research/ceo-activism-trend-brief/>, (2021, Şubat 26).
- <https://www.webershandwick.com/news/ceo-activism-in-2017-high-noon-in-the-c-suite/>, (2021, Nisan 9).
- Gürel, E. & Nazlı, A. (2019). Digital aktivizm: Change.org kampanyaları üzerine bir analiz. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(4), 187-206.



- Ignatius, A. (2018). Yöneticiler her sorunun cevabını bilemez. *Harvard Business Review Türkiye*, Ağustos, 78-84.
- Larcker, D.F. (2018). 2018 *CEO Activism Survey*. <https://www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/publication-pdf/cgri-survey-2018-ceo-activis.pdf>, (Erişim Tarihi: 04.04.2021).
- Melloni, G., Pataconi, A. & Vikander, N. (2019). CEO Activism as communication to multiple audiences, *SSRN Electronic Journal*, 1-47. Erişim: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3455330> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3455330>.
- Narmanhoğlu, H. (2016). İnternet aktivizmi ve miskin eylemcilik üzerine bir araştırma. *Tarih Okulu Dergisi (TOD)*, 9(15), 437-454.
- Nasırcı, H. & Aybek, B. (2018). Ders kitabı yazım komisyonlarında görevli öğretmenlerin eleştirel düşünmeye yönelik görüşlerinin incelenmesi. *Bilimsel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 22-38.
- Nerse, S. (2020). Dijital medya aktivizmi: Yeni sınıfsal ilişkilerin imkan ve sınırları. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 615-634.
- Tani, E. (2019). Ağ toplumunda sosyal aktivizminden dijital aktivizme geçiş. H. B. Taşkıran & M. Mengü (Ed), *Dijital Aktivizm Üzerine'nin İçinde* (ss.1-33). D&R Yayınları.
- Tani, E. & Taşkıran, B.H. (2018). Çevreci sivil toplum kuruluşlarının dijital aktivizm faaliyetlerine yönelik bir araştırma. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 47, 524-546.
- Tekindal, M. & Uğuz Arzu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153-182.
- Turhan, G.D. (2017). Dijital aktivizm. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(26), 26-44.
- Voegtlin, C., Crane, A., & Noval, L. (2019). When CEO sociopolitical activism attracts new talents: Exploring the conditions under which CEO activism increases job pursuit intentions. *SSRN Electronic Journal*, <https://ssrn.com/abstract=3410382> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3410382>.
- Yanık, A., & Batu, M. (2019). Yeni medyada aktivizm hareketleri üzerine zengin medya kısır aktivizm tartışmaları. *Connectist: Istanbul University Journal of Communication Sciences*, 56, 179-208. <https://doi.org/10.26650/CONNECTIST2019-001>.
- Yegen, C. (2014). Bir dijital aktivizm biçimi olarak slaktivizm: Change.org örneği. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 84-108.
- Weber Shandwick & KRC Research (2015, Mart 02). *The dawn of CEO activism*, <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/the-dawn-of-ceo-activism.pdf>, 1-14.
- Workman, D. M. (2021) Antecedents of social media activism: An analytical study of a controversial topic. *Behavior & Information Technology*, 40(3), 300-310, doi:10.1080/0144929X.2019.168.7755.

## Özgeçmiş

**Erkan TAŞKIRAN (Doç. Dr.)**, 1999 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O. Turizm İşletmeciliği bölümünden mezun olmuş ve akabinde yüksek lisansını yine aynı bölümde tamamlamıştır. Doktorasını ise Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda tamamlamıştır. 2011 yılında Yrd. Doç. Dr. unvanı alan yazar, 2018 yılında ise Yönetim ve Strateji alanında Doçentliğini almıştır. Yazarın ilgi alanlarını genel olarak örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarını kapsamaktadır. Yazarın örgütsel davranış disiplini altında duygu yönetimi, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik, örgüt kültürü, motivasyon, çatışma yönetimi vb. konularda ve insan kaynakları yönetimi disiplini

altında ise performans yönetimi, yüksek performanslı iş sistemleri, vb. konularda ulusal ve uluslararası yayınları bulunmaktadır. Yazar halen, Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O., Turizm İşletmeciliği bölümünde öğretim üyesi olarak çalışmaya devam etmektedir.

**Gülşah GENÇER ÇELİK (Dr. Öğr. Üyesi)**, 2003 yılında Beykent Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri programında lisans eğitimini tamamlamıştır. Yüksek lisansını 2008 yılında Beykent Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim alanında ve doktora eğitimini ise 2020 yılında yine Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi alanında tamamlayarak Doktor unvanına hak kazanmıştır. 2020 yılında Dr. Öğr. Üyesi unvanı alan yazarın ilgi alanlarını finans, örgütsel davranış ve yönetim bilişim sistemleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda örgüt-kişi uyumu, kayırmacılık, örgütsel sinizm, mesleki güdülenme, güç kaynakları ve sessizlik davranışı konuları üzerine ulusal ve uluslararası yayınları bulunmaktadır. Yazar halen Beykent Üniversitesi Meslek Yüksekokulu İşletme Yönetimi Bölümü'nde öğretim üyesi olarak çalışmaya devam etmektedir.